



Dirk W. Eilert

JAK PROKOUKNOUT DRUHÉ

PODLE VÝRAZU TVÁŘE

 GRADA®



*Mé ženě Ute, bez níž by tato kniha nemohla být vydána.
Děkuji za tvou neúnavnou podporu.*

*A také mým dcerám
Sophii a Emelii,
které mi ukázaly, co je to bezpodmínečná láska.
Tato kniha je pro vaši budoucnost.*

*„Emocionální inteligence je pojivo, které drží pohromadě naše vztahy.
A naše vztahy drží pohromadě tento svět.
Naše vztahy jsou naše budoucnost.“*



Dirk W. Eilert

JAK PROKOUKNOUT DRUHÉ

PODLE VÝRAZU TVÁŘE



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické, audiovizuální či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Dirk W. Eilert

Jak prokouknout druhé podle výrazu tváře

Přeloženo z německého originálu knihy Dirka W. Eilerta *Mimikresonanz – Gefühlesehen. Menschenverstehen*, vydaného nakladatelstvím Junfermann Verlag, Paderborn, 2013.

Copyright © Junfermann Verlag, Paderborn, 2013

Copyright © der Fotos (Umschlag und Innenteil) BettinaVolke

All rightsreserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6230. publikaci

Překlad Mgr. Lucie Peláková

Odpovědná redaktorka Mgr. Hana Borovská, Ph.D.

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková

Fotografie na obálce a uvnitř knihy BettinaVolke

Fotky: Darwin © nickolae, Fotolia.com, Přesýpací hodiny © Sashkin, Fotolia.com,

Stopky © Alex Kalmbach, Fotolia.com, Mikroskop © Alexandr Mitiuc, Fotolia.com,

Tlačítko stop © beermedia, Fotolia.com

Počet stran 208

První vydání, Praha 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2016

Cover Photo © BettinaVolke

ISBN 978-80-271-9214-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-9213-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-0047-7 (print)

Obsah

Předmluva Ala Weckerta	9
Óda na vděčnost	11
Úvod: emoční inteligence a mimická rezonance	15
Co je emoční inteligence?	15
Co je mimická rezonance?	17
Mimický scouting: čtení „mimických stop“	18
Mimický kód: klíč k mimice	18
Trénink rezonance: plnohodnotné jednání	18
Co vás v této knize čeká?	22
1. K čemu slouží mimika? Vědecké základy mimické rezonance	25
1.1 Mimický „kabel“ k limbickému systému	26
1.2 Emoce v mimice	31
1.2.1 Univerzální jazyk mimiky	31
1.2.2 Odhalení mikroexpresí	33
1.2.3 Atlas lidské mimiky	34
2. Mimický scouting: čtení „mimických stop“	37
2.1 Oddělte pozorování od interpretace	37
2.2 Po stopách mimiky	39
2.3 Trénink očí na změny a rychlost	43
3. Mimický kód: klíč k mimice	45
3.1 Jaké druhy mimických výrazů existují?	45
3.1.1 Makroexprese	46
3.1.2 Mikroexprese	48
3.1.3 Subtilní exprese	51

3.2	Rozvážná interpretace	51
3.2.1	<i>Mimické signály v kontextu situace</i>	52
3.3	Sedm základních emocí (podle Paula Ekmana)	55
3.3.1	<i>Strach</i>	56
3.3.2	<i>Překvapení</i>	58
3.3.3	<i>Hněv</i>	60
3.3.4	<i>Odpor</i>	62
3.3.5	<i>Opovržení</i>	64
3.3.6	<i>Smutek</i>	65
3.3.7	<i>Radost</i>	67
3.4	Doplňkové emoce (podle Tomkinse a Izarda)	69
3.4.1	<i>Zájem</i>	69
3.4.2	<i>Rozpaky a stud</i>	71
3.4.3	<i>Vina</i>	73
3.5	Bolest aneb Když cena bolí...	75
3.6	Osmnáct nejdůležitějších subtilních expresí	78
3.6.1	<i>Co prozrazuje obočí a čelo?</i>	81
3.6.2	<i>Co prozrazují oči a nos?</i>	85
3.6.3	<i>Co prozrazují ústa a brada?</i>	90
3.7	Co prozrazují zornice?	99
3.8	Co mimika prozrazuje o naší osobnosti?	100
3.8.1	<i>Facial Display Rules: sociální výrazová pravidla</i>	100
3.8.2	<i>Zdvojená filtrační funkce osobnosti a kultury</i>	101
3.8.3	<i>Čtyři základní osobnostní typy</i>	103
3.8.4	<i>Exkurz: Co je kultura?</i>	108
3.8.5	<i>Jak mimika odhaluje osobnost?</i>	109
3.9	Smíšené emoce: když se pocitové stavy střetnou	112
3.9.1	<i>Smíšená emoce radost-smutek</i>	113
3.9.2	<i>Triáda nevraživosti (podle Carrola Izarda)</i>	114
3.10	„Mimikcode to go“ – mimický kód na cesty	115
4.	Vnímání celku: co prozrazují tělo a řeč?	117
4.1	Emblémy	118
4.1.1	<i>Jak můžete prakticky využít znalosti o emblémech?</i>	121
4.2	Ilustrátory	124
4.3	Adaptéry (uklidňující gesta)	127
4.4	Styl a struktura řeči	131
4.4.1	<i>Co prozrazuje styl řeči o emocionálním a kognitivním stavu člověka?</i>	131
4.4.2	<i>Co prozrazuje struktura řeči o osobnosti?</i>	131
4.4.3	<i>Přehled řečových struktur metaprogramů Aktivita, Vztahová kritéria a Motivační zaměření</i>	132

5.	V rezonanci s komunikačním partnerem	135
5.1	Psychologie emocí	136
5.1.1	<i>Co jsou to emoce?</i>	136
5.1.2	<i>Čím emoce nejsou?</i>	138
5.1.3	<i>Refrakterní fáze: doba působení emocí</i>	139
5.2	Jak dosáhnout rezonance?	139
5.2.1	<i>Tři stupně rezonance</i>	140
5.2.2	<i>Přiměřené a cílevědomé zacházení s emocemi</i>	147
6.	Mimická rezonance jako ochrana: jak odhalit lhaní?	155
6.1	Co je to lež?	156
6.2	Tři metaemoce při lhaní	158
6.2.1	<i>Strach při lhaní</i>	159
6.2.2	<i>Pocity viny při lhaní</i>	159
6.2.3	<i>Radost při lhaní</i>	161
6.3	Význam kognitivní zátěže	161
6.4	Úniková hierarchie: když něco prosákne na povrch	162
6.5	To nejdůležitější v kostce	163
7.	Mimická rezonance v praxi	167
7.1	Mimická rezonance jako analytický nástroj emoční dynamiky rozhovoru	167
7.2	Mimická rezonance v klientském poradenství a prodeji	170
7.2.1	<i>Empatie jako klíč k prodejnímu úspěchu</i>	170
7.2.2	<i>Emocionální prodejní scénář</i>	171
7.2.3	<i>Emoční směrové ukazatele: varovné signály v rozhovoru</i>	171
7.2.4	<i>Emocionální prodejní scénář na příkladu rozhovoru o zabezpečení ve stáří</i>	172
7.2.5	<i>Váš vlastní emocionální prodejní scénář</i>	178
Výhled do budoucna: jak integrovat mimickou rezonanci do vašeho každodenního života?		179
Příloha		182
Přehled hlavních zásad mimické rezonance		182
Mimický slovníček		183
20 nejdůležitějších akčních jednotek		184
Mimické svalstvo		191

Slovníček důležitých pojmů	192
Semináře	195
Základní trénink mimické rezonance	195
Profesionální trénink mimické rezonance	196
Expertní trénink mimické rezonance	196
Vzdělávání trenérů mimické rezonance	197
Doplňkový on-line trénink	198
Literatura	199

Předmluva Ala Weckerta

Porozumění mimice a řeči těla je z mého pohledu nejdůležitější komunikační schopností. Vztahy mezi lidmi jsou ve skutečnosti utvářeny právě jimi. Mimika a řeč těla jsou nejmocnější pomůckou pro pochopení pocitů a potřeb našich bližních. Zrcadlení výrazů tváře je prvním jazykem, kterému se jako miminka učíme. V dalším průběhu rozvoje osobnosti je schopnost mimické rezonance nejvýznamnějším „překladačským softwarem“, který používáme při odhalování záměrů našeho okolí.

Když jsem se doslechl, že Dirk Eilert píše knihu o výrazech tváře a jejich významu, byl jsem potěšen i zklamán současně. Zklamán proto, že jsem měl stejný plán a už jsem měl připravený propracovaný myšlenkový základ. Potěšen naopak z toho důvodu, že si nedovedu představit lepšího autora takové knihy, než je Dirk Eilert.

Znám Dirka Eilerta jako muže činu a jako špičkového experta v jeho oboru. S velkou vášní rozpoutal zájem o zkoumání významu mimiky v Německu, kde tento obor na rozdíl od USA ještě před nedávnem živil v ústraní. Dirk Eilert, jenž je stejně jako já obdivovatelem prací Paula Ekmana, precizně analyzoval četné původní prameny týkající se výzkumu emocí a mimiky. Nakonec pod názvem „mimická rezonance“ rozvinul koncept, který integruje výsledky tréninkových programů jeho předchůdců a činí další významný krok kupředu. Jeho komplexní, na internetu dostupný tréninkový systém je z hlediska uživatelské přívětivosti a poměru ceny a výkonu bezkonkurenční.

Jako mediátor a trenér nenásilné komunikace doporučuji tréninkový portál a vzdělávání v oblasti mimické rezonance Dirka Eilerta všem lidem, kteří chtějí na osobní i profesní úrovni lépe rozumět vyjádření pocitů svých bližních, klientů a kolegů. Každodenní trénink vnímání emočních výrazů citelně zvyšuje vlastní schopnost empatie. Tím, že dokážete lépe rozpoznávat a zařadit emoce druhých lidí, si zároveň cvičíte i pozornost zaměřenou na své vlastní pocity. Trénink mimické rezonance vás podporuje v tom, abyste uměli proaktivně zachytit nálady druhých a reagovat na ně, ale také abyste se sami jasněji vyjadřovali.

Kniha, která leží před vámi, vám poskytne množství informací, jak s tímto tréninkem začít a jak zaostřit váš pohled na pocity, nálady a úmysly druhých. Jsem si jist, že kniha Dirka Eilerta je lepší, než jakou jsem zamýšlel vytvořit sám, neboť ponořím-li se hlouběji do svého nitra, chtěl jsem ji napsat jen proto, že podobná práce na německém trhu dosud

chyběla a já jsem si naléhavě přál mít takový nástroj k dispozici jako součást tréninku empatické kultury řízení. Proto mé rozčarování ustoupilo speciálnímu druhu vděčnosti, jemuž Dirk Eilert věnuje ódu ve své předmluvě.

Al Weckert

*diplomovaný sociální ekonom, poradce pro rozvoj
organizací a autor odborných publikací
<http://www.empathie.com>*

Óda na vděčnost

Tato kniha pojednává o emoční inteligenci, která je úzce svázána s naším emočním zdravím. Vědecké studie pozitivní psychologie ukázaly, že žádná schopnost neovlivňuje naše emoční zdraví tolik jako vděčnost. Je jedním ze základů empatické komunikace, neboť nám umožňuje kontakt s naším vlastním srdcem. A zejména o to v této knize jde: rozumět lidem lépe, abychom s nimi uměli empatičtěji komunikovat.

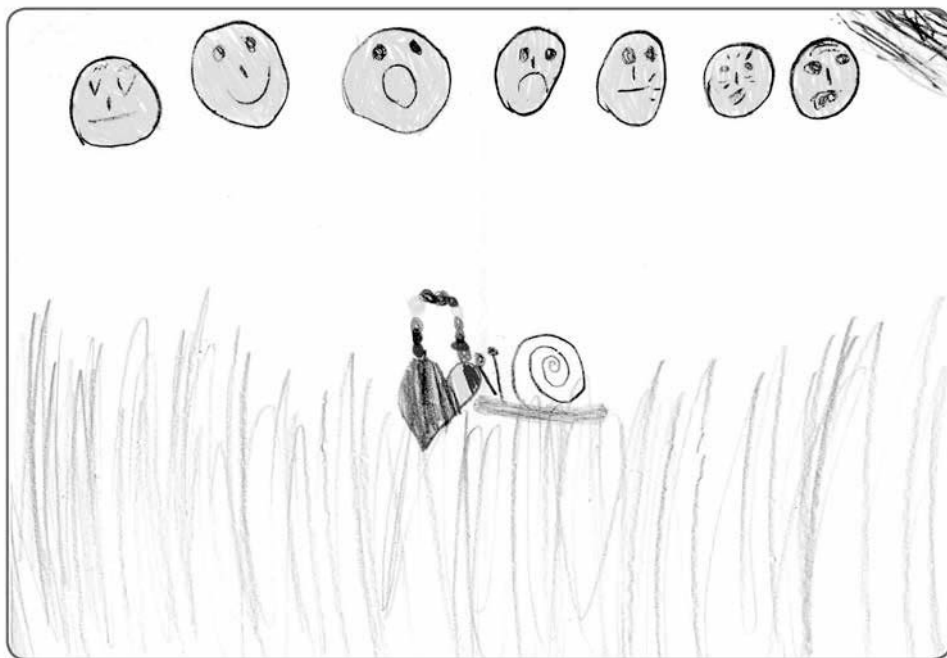
Současně je vděčnost v dnešní době bohužel cit, o který pečujeme většinou jen velmi žalostně. Když máme něco nového – ať už je to práce, vztah, auto nebo něco jiného – dokážeme to často zpočátku ocenit a radovat se z toho každý den. Za nějaký čas se však náš zájem začíná přesouvat. Na mysl nám přicházejí další a další věci, které nás ruší. Přitom to jediné, co se změnilo, je zaměření naší pozornosti. Dobrou zprávou však je, že si z vděčnosti můžeme učinit zvyk, pokud si osvojíme malé rituály, abychom ji kultivovali. A vyplatí se začít s tím hned, neboť často projevujeme vděčnost až ve chvíli, když tady to, za co jsme byli vděční, už není. Chtěl bych proto v úvodu této knihy poděkovat všem lidem, kteří mě podporovali v procesu jejího vzniku, a umožnili tak její vydání.

Chtěl bych začít svými rodiči, od kterých jsem se naučil, jak důležité je při tom, co právě děláme, následovat hlas svého srdce. Jim bych chtěl kromě mnoha dalších věcí poděkovat za to, že dnes celým svým srdcem vykonávám povolání, které miluji. Takže se mi často stává to, co Stevenu Spielbergovi, který jednou řekl: „Když se ráno probudím, jsem tak nadšený, že se ani nemohu nasnídat.“

Poděkovat chci také své ženě za její neúnavnou podporu a její nekonečnou lásku, kterou mi každý den věnuje. Mnohdy mě podporuje otevřeně na seminářích nebo při koučinku, ale často také – nepozorovaně v pozadí – umožňuje vše, co lze, a poskytuje mi tak prostor pro rozvoj mé kreativity.

Děkuji také oběma svým dcerám, Sophii (5) a Emelii (3), že jsou zde a obohacují můj život každým okamžikem. Sophie je skutečnou mistryní v rozpoznávání mikroexpresí a dokáže už velmi pěkně nakreslit sedm základních emocí, které si kromě jiného ukážeme v této knize. Kreslení způsobů vyjádření pocitů je ostatně skvělou cestou, jak lze již malým dětem hravou formou přiblížit toto téma. Zde vidíte jedno z jejích uměleckých děl, jež Sophie vytvořila speciálně pro tuto knihu – a hned tak dostáváte možnost už na

tomto místě zlepšit své vnímání pocitů prostřednictvím mimiky. Jaké emoce dokážete v těchto obličejích rozpoznat?



Rovněž Emelie, naše nejmladší, nakreslila několik výrazů obličeje pro tuto knihu. Jaké emoce vidíte v jejich mimice?



V organizovaném chaosu všedního dne bych tuto knihu mohl jen stěží dokončit. Proto jsem se – během března, který byl podle dochovaných meteorologických záznamů vůbec nejchladnější, vydal na jih za teplým sluncem. Chtěl bych poděkovat rodičům své ženy za

velkorysou pohostinnost. V jejich domě ve Španělsku jsem nechal do svého MacBooku proudit značnou část svých myšlenek a pocitů.

Poděkovat bych chtěl také dvěma lidem, kteří rozhodujícím způsobem ovlivnili mou životní cestu: svému trenérovi techniky NLP Karlu Nielsenovi, který mne uvedl do světa neurolingvistického programování, a Susanne Kleinhenzové, jež mi ve správném okamžiku řekla správná slova a věřila v mé schopnosti. Bez inspirace obou těchto podivuhodných lidí bych nyní nebyl tam, kde jsem.

Za fotografie v této knize srdečně děkuji Bettině Volkeové, která má tu jedinečnou schopnost, že dokáže zviditelnit zvláštnosti a digitálně je zpracovat.

A jako nejlepší nakonec si nechávám poděkování všem účastníkům mých seminářů a zejména trenérům mimické rezonance první a druhé hodiny, kteří svými myšlenkami přispěli ke vzniku této knihy a neustále přispívají k tomu, že se mimická rezonance stále rozvíjí a rozšiřuje po celém světě. Děkuji Dennisi Potreckovi, Michaelu Meudtovi, Dennisi Rabemu, Violettě Hermannové-Rauerové, Barbaře Kusterové, Margarete Stöckerové, Silke Meyerové, Vereně Schmidtové-Völlmeckeové, Franku Meinhardtovi, Nair Schröderové, Annette Lindingerové, Gabriele Lieserové, Biance Grünertové, Peteru Rochovi, Simone Schneiderové, Brittě Fullové, Stefanii Eggersové, Davidu Holzerovi, Robertu Körnerovi, Dagmar Dollingerové, Isabelle Herzigové, Janine Holtové a Silke Geratové.

Berlín a Jávea (Španělsko) na jaře 2013
Dirk W. Eilert

Úvod: emoční inteligence a mimická rezonance

Po přečtení této kapitoly budete umět odpovědět na následující otázky:

- Co je emoční inteligence a proč je důležitá?
- Co je mimická rezonance a v jakých situacích ji můžete použít?
- Jaký přínos pro vás bude mít používání znalostí z této knihy?
- Jak stres a psychické poruchy ovlivňují naši schopnost rozpoznávat, jak se druzí lidé cítí?
- Co vás v této knize čeká?

Co je emoční inteligence?

Než se blíže podíváme na to, co je emoční inteligence, zaměříme se krátce na otázku, co jsou to emoce a k čemu je vlastně máme. Lidé se často domnívají, že na obě otázky věda již dávno našla odpovědi. Ovšem není tomu tak – žádná jednoznačná odpověď dosud neexistuje. K dispozici je bezpočet definic vysvětlujících, co jsou to emoce, a přinejmenším stejné množství vysvětlení, proč je vlastně máme. Jediným faktem ale zůstává, že je máme všichni. A ačkoliv se mnohdy vyskytují situace, ve kterých bychom si přáli necítit tolik, byl by život bez emocí strašlivě smutný. Emoce dávají našemu životu barvu a smysl. Emoce nás uvádějí do pohybu. Přimějí nás smát se i plakat, milovat a nenávidět, objímat i odstrkovat. Přinášejí nám pochybnosti, ale i naději. Jsou naší bránou ke spiritualitě. Drží nás pohromadě. A vše, co činíme, děláme proto, abychom zažili určité emoce, nebo abychom se jim vyhnuli. Zkrátka: emoce znamenají život. Naše schopnost s nimi zacházet – s vlastními emocemi i s pocity druhých – má velký vliv na to, zda ve svém životě nalezneme štěstí a úspěch, nebo nikoliv. A přesně to je jádrem emoční inteligence.

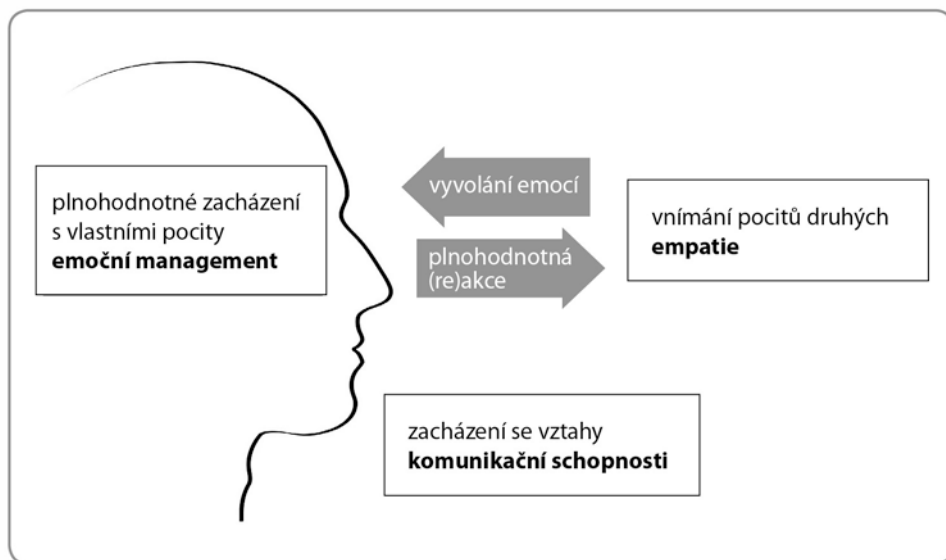
Emoční inteligence je schopnost správně vnímat vlastní a cizí pocity, rozumět jim a ovlivňovat je. Pomáhá nám lépe rozumět sobě samým, ale i druhým. Ve světě, který se zdá být stále rychlejší, jsou naše vztahy k sobě samým i k osobám, které jsou pro nás

důležité, s nimiž jsme ve spojení, dvěma z mála stabilních konstant, které odolávají změnám. Podle 78letého psychiatra a profesora na Harvardu George Vaillanta je empatie – elementární součást emoční inteligence – nejdůležitějším faktorem pro úspěšný a šťastný život. A on to musí vědět. Vaillant převzal v roce 1967 vedení dlouhodobé studie na téma štěstí – Grantovy studie. A vede ji dodnes. Tato studie byla zahájena v roce 1939 a zúčastnilo se jí mimo jiné 268 absolventů Harvardu ročníků 1939 až 1945, kteří byli sledováni až do 80. roku svého věku. V rozhovoru pro magazín listu *Süddeutsche Zeitung* (2013) odpověděl Vaillant na otázku „Můžete jednou větou pregnantně vyjádřit definici štěstí?“ následujícím výrokem: „Štěstí je nechtít všechno hned a rychle, ale naopak chtít toho méně. To znamená kontrolovat své impulsy a nevyhovět hned všem svým pohnutkám. Právě blaho spočívá ve skutečném a hlubokém propojení s ostatními lidmi.“ To lze chápat jako recept, v němž je nejdůležitější přísadou emoční inteligence. Mezitím nesčetné další studie prokázaly, že emoční inteligence ovlivňuje profesní úspěch a pocit životního štěstí daleko více než například IQ. Byly rovněž zdokumentovány souvislosti mezi emoční inteligencí a zdravím. Je samozřejmé, že emoční inteligence významným způsobem ovlivňuje také kvalitu našich vztahů a že je rovněž rozhodující pro naši schopnost navazovat vztahy s ostatními lidmi.

To vše zní tak, jako by emoční inteligence byla jakýmsi druhem superschopnosti. Ovšem je to skutečně pravda? Mohli bychom ji spíše popsat jako určitý druh metaschopnosti, na které záleží, jak dokážeme využívat své další schopnosti. Jejím prostřednictvím se nám daří rozvíjet vlastní potenciál.

Bohužel se však jedná o schopnost, která je v dnešním světě ohrožena. S emoční inteligencí se totiž nerodíme, musí se teprve rozvinout. Ve škole se o ní neučíme většinou nic. A jak to vypadá v rodinách? Ve světě, v němž je normální, že si už čtyřleté děti hrají s herními konzolami, tráví hodiny před televizí a v němž se doba skutečného mezi-lidského kontaktu a komunikace neustále zkracuje, stále více chřadne naše schopnost přiměřeně zacházet s pocity. Stále více a více komunikujeme prostřednictvím e-mailu a Facebooku, opravdové kontakty se vyskytují čím dál méně. Přitom poживem, které drží pohromadě naše vztahy, je právě emoční inteligence. Lze ji rozdělit na tři části: empatii, emoční management a komunikační schopnosti. Všechny tři oblasti se navzájem ovlivňují.

Když vnímáme pocity druhých lidí (**empatie**), vyvolává to pocity i v nás. Rozhodující roli zde mimo jiné hrají zrcadlové neurony; o nich si více řekneme později. K tomu, abychom v rozhovoru dokázali plnohodnotně reagovat, je také důležité, zda umíme účinně zacházet s vlastními pocity (**emoční management**). Prostřednictvím optimální souhry obou těchto elementů se může plně rozvinout třetí prvek: osobní komunikační kompetence.



***Obrázek 1** Souhra jednotlivých oblastí emoční inteligence*

Těžištěm této knihy je empatie. Jde o to, abychom prohloubili vlastní vnímání pocitů ostatních lidí, a to jak výrazných, tak subtilních emocí, abychom ostatním lidem lépe rozuměli, respektovali je, a tím podpořili komunikaci, která nám pomáhá budovat vztahy. Jako součást emoční inteligence je empatie – schopnost vcítit se do pocitů ostatních lidí – základem všech lidských dovedností a mezilidských vztahů. Čím silněji projevíme svou empatii, tím lépe rozpoznáme, jak se druzí lidé cítí, a tím rychleji a přesněji můžeme odhalit, co potřebují a co chtějí. Tato schopnost je základem a neopomenutelným předpokladem pro to, abychom dokázali přiměřeně zacházet s pocity jiných lidí, a téměř ve všech pracovních situacích je základnou pro vznik harmonické a úspěšné spolupráce. Současně je předpokladem důvěry a vzájemného ocenění v našich vztazích k jiným lidem.

Co je mimická rezonance?

Mimická rezonance je na praxi orientovaný koncept, jak zlepšit schopnost navazovat dobré kontakty s našimi komunikačními partnery a jak ještě lépe vnímat jejich pocity a přání. Může být použita jak v pracovní, tak v osobní rovině: ať už se jedná o poradenské rozhovory, vedení spolupracovníků, vzdělávání, služby, koučink, mediaci, ale také o partnerství či rodičovskou roli.

Mimická rezonance znamená schopnost rozpoznávat signály, správně je interpretovat a přiměřeně s nimi zacházet. Koncept mimické rezonance tak doplňuje oblast čisté interpretace mimických významů o přídatný praktický trénink, jak přiměřeně a cíleně využít informace získané přesným pozorováním při rozhovoru.

Trénink mimické rezonance jsem vyvinul v roce 2011, mimo jiné na základě výsledků výzkumu amerického psychologa Paula Ekmana. Skládá se ze tří oblastí:

1. Mimický scouting
2. Mimický kód
3. Trénink rezonance

Mimický scouting: čtení „mimických stop“

Smyslem tréninku je naučit se vědomě vnímat to, co spatřujete v mimice svého komunikačního partnera. Oblast mimického scoutingu přitom využívá osvědčené vědecké systémy, jako je například kódovací systém mimiky tváře (*Facial Action Coding System* – FACS).

Mimický kód: klíč k mimice

V této oblasti se naučíte správně interpretovat mimické signály, abyste rozpoznali pocity a přání vašeho komunikačního partnera – na základě nejnovějších poznatků z výzkumu emocí, stejně jako z psychologie osobnosti a z motivační psychologie. Mimické signály doplňují další neverbální kanály, jako je řeč těla a hlas, jež jsou důležité pro přesné hodnocení toho, jak se náš protějšek cítí.

Trénink rezonance: plnohodnotné jednání

Cílem tréninku je přiměřené a cílené zacházení s informacemi, které jste získali precizním pozorováním. Cenné impulsy pro plnohodnotnou a vztahy podporující komunikaci nám zde poskytuje mimo jiné moderní výzkum mozku.

Oblasti využití mimické rezonance

Mimickou rezonanci lze využít ve všech oblastech, kde hraje roli komunikace tváří v tvář. V následujícím textu jsou uvedeny konkrétní příklady:

Jako **kouč a psychoterapeut** lépe zachytíte informace o tom, jaké emoce ovlivňují vašeho klienta/pacienta a jaké jsou výchozí body pro úspěšný proces proměny. Rychleji odhalíte, která témata jsou nabitá emocemi, a z neverbálních reakcí můžete ještě přesněji

vysledovat, zda je práce na změnách úspěšná. Úspěch koučinku nebo terapie však neovlivňuje pouze lepší rozpoznávání pocitů klienta. Studie ukázaly, že je ovlivněn také mimickými signály, které vysílá kouč či terapeutka během sezení. Proto je důležitá vnímavost i ke svým vlastním mimickým signálům.

Jako **klientský poradce nebo prodejce** získáte rychlejší přístup k přáním a motivacím zákazníka. To zvyšuje spokojenost klienta, posiluje vztah s ním a také napomáhá zvýšení obrátu. Kromě toho přesněji poznáte, jaký účinek na emoce zákazníků má vaše prezentace a můžete v případě potřeby zareagovat. Také lépe vidíte, zda váš zákazník vyjadřuje skutečný nesouhlas, nebo zda jde o pouhou záminku.

Při **vyjednávání** snadněji rozpoznáte, které body jsou pro vašeho komunikačního partnera obzvláště důležité. To vás podpoří v tom, abyste našli skutečnou shodu, která bude znamenat vítězství pro všechny účastníky jednání. Protože ještě jasněji uvidíte, jak byl výsledek přijat na emocionální rovině, můžete již na počátku odhalit a v případě potřeby eliminovat možné problémy. Jasnější identifikace pocitů také znamená, že lépe rozpoznáte, zda při jednání váš protějšek pouze blufuje.

Při **řízení a managementu** je váš pohled zaostřen na náladu v týmu a na pocity jednotlivců. Jako řídicí síla tak můžete ještě přiměřeněji a cílevědoměji zacházet s pocity svých spolupracovníků. Nejen při pohovorech s nimi nebo při společných jednáních díky tomu lépe uvidíte, jak jsou informace a rozhodnutí přijímány na emocionální úrovni. Při náborových a přijímacích pohovorech vám mimická rezonance pomůže rychleji a přesněji ohodnotit vašeho komunikačního partnera.

Činnosti v oblasti **služeb** jsou ve velké míře ovlivněny schopností empatie. Čím lépe a rychleji vnímáte pocity zákazníka/hosta, tím snadněji můžete vyjít vstříc jeho přáním. Vlastní komunikace se pak může přizpůsobit náladě vašeho protějšku. Důležitou a obzvláště choulostivou oblastí je zde reklamační management. Rozpoznávání a správná interpretace mimických signálů pomáhá přiměřeně nakládat se stížnostmi a úspěšně je vyřídit. Zákazník, jehož stížnost byla vyřízena k jeho spokojenosti, je podle odborných studií věrnější než klient, jehož reklamační nebyla vyřešena.

V **mediaci a párovém poradenství** můžete pocity partnera (druhé strany konfliktu) lépe vnímat již v okamžiku jejich vzniku. Kritické momenty lze tímto způsobem rychleji otupit, případně odvrátit, a pozitivní okamžiky a zdroje kladně působící na vztah naopak vědomě posílit. Správný význam mimických signálů vám také umožňuje přesně rozpoznat, jak jsou nalezená řešení přijímána na emocionální úrovni. Mimoto rychleji identifikujete například takzvané komunikační smyčky, a můžete tak ještě cíleněji zasáhnout. Komunikační smyčky jsou nevědomé, opakující se postupy v komunikaci, při kterých jedna osoba automaticky reaguje na spouštěč pocházející od druhé osoby.

Nejen v oblasti **zdravotnictví** je znám vliv emocionálních faktorů na zdraví a na proces léčby. Dokážete-li jako lékař nebo pečovatel lépe vnímat pocity pacientů a přiměřeně a s respektem s nimi zacházet, zvýší to pocit pohody na obou stranách. Protože při běžném každodenním pracovním nasazení mnohdy není pro každého pacienta k dispozici dostatek času, je možnost co nejrychleji správně identifikovat pocity o to důležitější.

Mimická rezonance může být úspěšně využita také v **žurnalistice**, protože jedná-li se v komunikační situaci o to, abychom vytvořili se svým protějškem atmosféru důvěry, pak může být rozpoznávání skutečných pocitů velmi užitečné. Je náš partner při interview stresován kamerou či mikrofonom? Má strach z nepříjemných otázek? Je pod časovým tlakem? Která témata jsou pro něj „horká“? Vedle vyřčených slov lze prostřednictvím zostřeného vnímání mimiky získat mnoho doplňujících informací, ze kterých můžeme vyvodit užitečné závěry pro další rozhovor.

Bezpečnostní složky mohou také profitovat ze schopnosti rychleji a přesněji rozpoznat, jak se cítí jejich protějšek. Ve výbušných situacích je tato kompetence podporuje v umění včas a přiměřeně zareagovat. Konfliktní situace je pak možné rozeznat již v okamžiku jejich vzniku a zamezit jejich eskalaci. Znalosti a dovednosti zprostředkované mimickou rezonancí mohou být využity i ke zlepšení schopnosti rozeznat, zda někdo lže.

Cenným přínosem může být mimická rezonance i pro **herce a režiséry**. Protože pokud jsou si vědomi toho, jaké mimické pohyby představují konkrétní emoce, pak mohou ještě cíleněji a jemněji ztělesňovat své role, respektive poskytnout hercům v této souvislosti přesnější vedení. Ze zpětného smyslového vnímání mimiky vyplývá automaticky rezonance s danou rolí.

Jestliže se zabýváte **průzkumem trhu**, mohou vám poznatky z této knihy dopomoci k úspěchu. Možná chcete objevit, jaké emocionální reakce vyvolává u vaší cílové skupiny nový reklamní spot nebo jaké emoce vznikají například při obsluhování nově vyvinutého chytrého telefonu. Ve všech situacích, kdy se jedná o zachycení pocitů člověka, vám analýza neverbálních projevů – zejména mimiky – přinese cenné poznatky.

Jako **rodiče** můžete poznat, jak se vaše děti skutečně cítí, když například řeknou, že se ve škole měly dobře. Můžete tak své potomky (ale i dospělé) lépe povzbudit k tomu, aby se učili vyjadřovat své pocity. Rozpoznáte také, kdy je lepší jim do jejich privátní sféry nevstupovat. Je-li položen základ emocionální inteligence v rodině, můžeme svým chováním pozitivně ovlivňovat její rozvoj.

Z uvedených příkladů vidíte, že se v podstatě jedná o odpovědi na následující otázky:

- Jak se cítí můj komunikační partner?
- Jakého emocionálního účinku u něj docílím svým chováním?
- Jaká je vztahová a emocionální dynamika mezi komunikačními partnery?

Pokud si nacvičíte dovednosti z této knihy a budete je používat, obdržíte odpovědi na tyto otázky a budete umět vedení rozhovoru přizpůsobit dané situaci, případně získáte cenný vhled do emocionální a vztahové dynamiky vaší komunikace.

Exkurz: Rozpoznávání emocí během stresu a při psychických poruchách

Kromě výše jmenovaných polí působnosti existuje ještě další důležitá oblast využití: trénink schopnosti rozpoznávat emoce během stresu a při psychických poruchách. Schopnost správně identifikovat pocity ostatních lidí není omezená jen u autistů. Jedna z vědeckých studií (Benecke, Bock, Peham, Koschier & Biebl 2008) ukázala, že tato schopnost může klesat i při dalších poruchách. V této souvislosti vědci zkoumali pět různých psychických poruch:

- Pacienti trpící bolestí: zde klesala zejména schopnost rozpoznat u druhých zlost, smutek a strach.
- Deprese: omezená rozlišovací schopnost se týkala zejména strachu a odporu.
- Úzkostná porucha: omezeně byl vnímán především smutek.
- Hraniční porucha osobnosti: špatně identifikován byl především odpor.
- Pacienti s poruchami příjmu potravy: zde schopnost rozlišovat emoce ve srovnání se zdravými lidmi zajímavým způsobem stoupla.

Fascinující na těchto výsledcích je, že závažnost poruch ovlivňuje míru omezení pouze nepodstatně. Podle této studie není tedy pro schopnost rozlišovat emoce rozhodující, zda je například deprese těžká nebo lehká.

V oblasti autismu bylo již prokázáno (Schlitt 2010), že trénink rozeznávání výrazů pocitů vede k významným a stabilním zlepšením schopnosti identifikovat emoce. Podle mého názoru by se vyplatilo v této oblasti dále bádát, protože se zlepšením schopnosti rozpoznávat emoce může být u lidí trpících psychickými poruchami zmírněn nepříjemný tlak při sociální interakci a komunikaci.

Skutečnost, že závažnost psychických poruch není pro pokles schopnosti identifikovat emoce rozhodující, vyvolává otázku, nakolik vysoká hladina stresu ovlivňuje empatii také u zdravých lidí, protože stres a deprese spolu z neurobiologického hlediska úzce souvisejí (Benkert 2005).

Malcolm Gladwell (2005) k tomu ve své pozoruhodné knize Blink! píše: „Tvrdím, že ve chvílích, kdy se dostáváme pod časový tlak, se na určitou dobu měníme v autisty.“ Tím má na mysli, že v okamžicích emocionálního stresu jsme k pocitům slepí. Nedokážeme pak už s jistotou rozeznávat pocity druhých. Platí to i pro lidi, kteří za normálních podmínek disponují vysokou empatií. Pro všechny, kteří jsou odkázáni na to, aby i pod tlakem dokázali správně vyhodnotit pocity druhých, je to důležitý poznatek. Proč? Řekněme, že pracujete v oblasti bezpečnostních služeb, dostanete se do nebezpečné situace a musíte se rychle rozhodnout, jestli je druhá osoba připravena použít násilí, nebo je mírumilovná. Je-li vaše schopnost rozpoznávat emoce v danou chvíli omezená, může to rozhodnout o životě a smrti. Avšak i v situacích, kdy očividně nejde o ohrožení života, může hladina